Recherches, bilans et guides
en gestion des ressources humaines

ORH

La mobilité du personnel à la Fonction publique du Québec: un portrait descriptif

Gouvernement du Québec
Office des ressources humaines

LA MOBILITÉ DU PERSONNEL À LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC: UN PORTRAIT DESCRIPTIF

Lucie Gagnon

Direction générale de la recherche
et du développement

Québec, août 1989

90-02812/

ISBN 2-550-19939-1
ISSN 0843-8579

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

1. SECTION PRÉLIMINAIRE 2

1.1 Les concepts utilisés 2
1.2 Les données exploitées 3

2. LA MOBILITÉ HORIZONTALE 4

2.1 L'affectation 5
2.2 La mutation 5
2.3 Le reclassement 5

3. LA MOBILITÉ VERTICALE 6

3.1 La promotion 7
3.2 Les rétrogradations et les réorientations 8

4. LA MOBILITÉ QUI TOUCHE LE MILIEU EXTERNE 8

4.1 Les entrées en fonction 9
4.2 Les départs 9

5. LE PORTRAIT D'ENSEMBLE DE LA MOBILITÉ 10

5.1 La mobilité dans la catégorie des emplois supérieurs 11
5.2 La mobilité dans la catégorie des fonctionnaires 12
5.3 La mobilité dans la catégorie des professionnels et professionnelles 13

CONCLUSION 15

BIBLIOGRAPHIE 17

La mobilité du personnel à la fonction publique du Québec: un portrait descriptif

INTRODUCTION

Le présent document dresse le portrait de la mobilité du personnel de la fonction publique du Québec. Les données sur lesquelles porte l'étude proviennent du Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP). De ce fait, elles sont différentes des données apparaissant aux Bilans de gestion du Secrétariat du Conseil du trésor qui tire ses informations de contacts ponctuels auprès des ministères et des organismes. Ceci a pour effet de créer une différence dans les totaux de mouvements rapportés.

Deux autres éléments concourent à accroître cet écart. En premier lieu, nous avons considéré le total des données de mouvements inscrites par les ministères et les organismes, sans faire de distinction selon qu'il s'agisse de changements de structure ou de mouvements individuels. En second lieu, nous avons ajouté au volume des entrées en fonction, celui des départs et avons tenu compte des mouvements souvent identifiés comme mesures administratives, telle la promotion sans concours.

Notre examen porte sur les mouvements de personnel effectués, pour la plupart, entre 1985-1986 et 1987-1988. Ces différents mouvements sont regroupés selon une typologie qui se réfère à la direction du changement opéré. La mobilité horizontale, la mobilité verticale et celle qui touche le milieu externe à la fonction publique sont ainsi abordées.

Une première section présente et définit les concepts utilisés ainsi que les données exploitées dans le cadre de l'étude.

Les trois types de mobilité font l'objet des trois sections suivantes du rapport, chacune des sections étant découpée selon les mouvements propres à chaque type de mobilité. Enfin, la dernière section présente la mobilité dans son ensemble et montre les principales différences de répartition et d'importance des mouvements entre les catégories d'emploi.

1. SECTION PRÉLIMINAIRE

1.1 Les concepts utilisés

Dans le cadre de la présente étude, nous avons retenu, comme éléments représentatifs de la mobilité, les mouvements suivants: l'affectation, la mutation et le reclassement à titre de mouvements de mobilité horizontale; la promotion, la réorientation et la rétrogradation à titre de mouvements de mobilité verticale; les entrées en fonction et les départs comme mouvements touchant le milieu externe.

L'affectation se définit comme le passage d'une personne d'un emploi de la classe à laquelle elle appartient à un autre emploi de la même classe, et ce, à l'intérieur de son ministère ou de son organisme, que ce soit à la suite d'un changement de structure ou encore par mouvement individuel.

La mutation correspond au passage d'une personne d'un emploi de la classe à laquelle elle appartient à un autre emploi de la même classe, et ce, dans un ministère ou un organisme autre que celui dans lequel elle est employée.

Le reclassement est l'attribution à une personne d'une classe d'emploi généralement de même niveau de conditions d'admission que celle à laquelle elle appartient.

La promotion entraîne le passage d'une personne à une classe d'emploi supérieure à celle à laquelle elle appartient, par suite d'un concours ou sans concours. Dans notre étude, ce mouvement est classé par catégorie d'arrivée, c'est-à-dire qu'il est comptabilisé dans la catégorie où la personne se retrouve après sa promotion. Trois types de promotions peuvent se produire selon le type de changement auquel elles donnent lieu: par ordre d'importance, il peut s'agir de changement de corps d'emploi, de changement de classe ou de changement de catégorie. Les promotions par changement de corps d'emploi se retrouvent surtout chez les fonctionnaires où l'éventail de niveaux d'emploi est le plus large.

La réorientation est la mesure administrative par laquelle une personne se voit attribuer, à sa demande, une classe d'emploi inférieure à celle à laquelle elle appartient, tandis que la rétrogradation produit le même effet mais, cette fois-ci, à la suite d'une décision de l'employeur.

Les mouvements sont présentés par catégorie d'emploi, ces dernières regroupant les différents corps d'emploi. La catégorie des emplois supérieurs comprend le groupe des cadres supérieurs et celui du personnel de haute direction. La catégorie du personnel professionnel comprend les corps d'emploi professionnels et celui des enseignants et des enseignantes. La catégorie des fonctionnaires englobe les corps d'emploi de techniciens et techniciennes, ceux du personnel de bureau et ceux des autres fonctionnaires. Les autres catégories sont celles du personnel de gérance intermédiaire, des agents et des agentes de la paix ainsi que du personnel ouvrier.

Dans le cas des ventilations de mouvements par catégorie d'emploi, la participation représente la proportion de ces

mouvements propre à chaque catégorie; ainsi, dans le graphique I des mouvements relatifs à la mobilité horizontale, la participation à 53,9 % de la catégorie des fonctionnaires indique que cette catégorie est responsable de 53,9 % des mouvements de mobilité horizontale. Dans les autres cas, la notion de participation renvoie à la part relative de chaque mouvement au total représenté; dans l'exemple du graphique IV du total des mouvements, la participation à 13,2 % des mutations révèle que ce mouvement représente 13,2 % de l'ensemble des mouvements.

Les taux de mouvement sont exprimés par les pourcentages représentant la portion de l'effectif concerné par le mouvement au sein d'une catégorie d'emploi. Par exemple, le taux de mouvement de 22,6 % de la catégorie des fonctionnaires au graphique I indique que 22,6 % des fonctionnaires ont connu un mouvement de mobilité horizontale.

1.2 Les données exploitées

Toutes les données exploitées dans le cadre de la présente recherche ne concernent que l'effectif régulier, assujetti à la Loi sur la fonction publique et dont la paie est produite par le Système automatisé de gestion des informations sur le personnel (SAGIP).

La validation des données de mouvements demeure sous la responsabilité des directions de ressources humaines des ministères et des organismes. Cette façon de faire occasionne certains obstacles de fiabilité, compte tenu de la diversité de traitement. Néanmoins, les données concernant la mobilité qui sont enregistrées dans SAGIP permettent de dresser un portrait réaliste.

À cette limite s'ajoute celle créée par notre préoccupation de ne pas gonfler artificiellement les totaux de mouvements. Ainsi, dans les cas où la mutation se combine soit à un reclassement, soit à une promotion, soit à une réorientation ou une rétrogradation, seuls ces derniers mouvements sont comptabilisés, au détriment de la mutation. Il en est de même pour les affectations qui s'accompagnent de reclassements. Ces derniers sont ici privilégiés par rapport aux affectations.

Tous les mouvements ont été exploités à partir des données de la première paie du mois de juin suivant chacun des exercices annuels compris entre avril et mars. La disponibilité des données varie dans le temps: certaines d'entre elles ne sont inscrites au système que depuis juin 1986.

2. LA MOBILITÉ HORIZONTALE

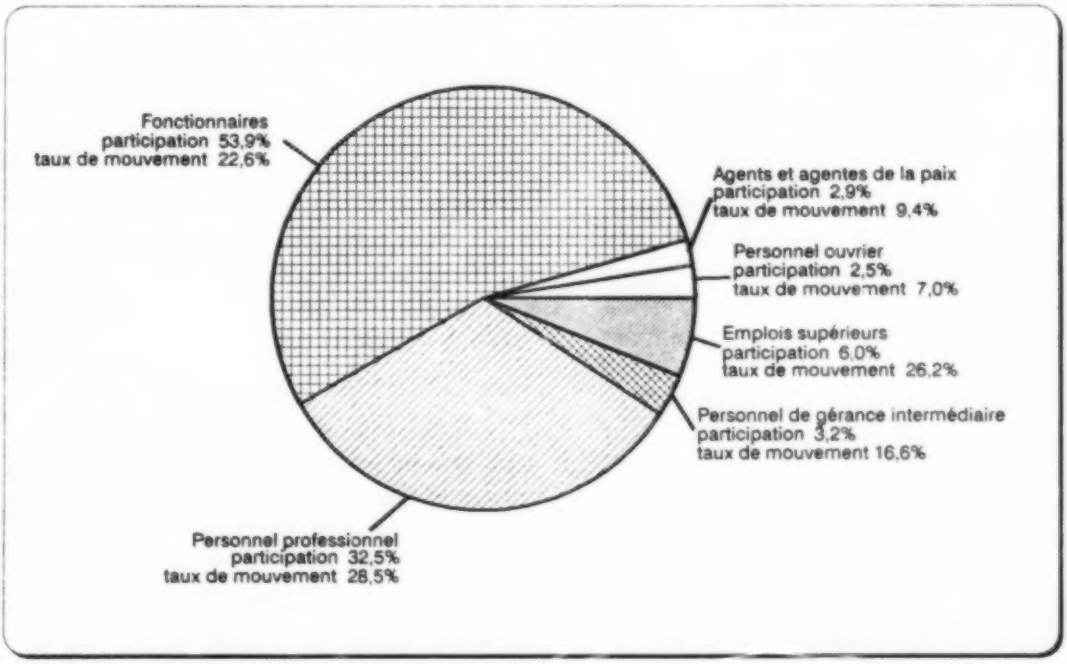
Comme on peut le voir au graphique I, la catégorie des fonctionnaires est celle où on retrouve plus de la moitié des mouvements de mobilité horizontale enregistrés au système SAGIP (53,9 %); les catégories du personnel professionnel et des emplois supérieurs détiennent, par rapport à leur effectif, les taux de mouvement les plus élevés avec respectivement 28,5 % et 26,2 %.

Plus d'une personne sur quatre de chacune de ces deux catégories aurait connu, si on ne tient pas compte du fait qu'une même personne peut effectuer plus d'un mouvement par année, un mouvement de mobilité horizontale au cours des deux dernières années, et ce, à chaque année.

Chez les fonctionnaires, le rapport s'établit à plus d'une personne sur cinq, alors qu'il atteint une personne sur six dans la catégorie du personnel de gérance intermédiaire, une personne sur onze chez les agents et les agentes de la paix, et moins d'une personne sur quatorze chez les ouvriers et ouvrières.

Au total, plus d'une personne sur cinq connaîtrait à chaque année un mouvement de mobilité horizontale.

Graphique I Mouvements relatifs à la mobilité horizontale en 1987-1988 selon les catégories d'emploi



2.1 L'affectation

L'affectation occasionne plus de 8 000 inscriptions annuellement au système SAGIP[1] depuis 1986-1987. Il s'agit du mouvement le plus fréquent à la fois parmi les mouvements de mobilité horizontale et, à la fois, par rapport à tous les mouvements de personnel.

La majorité des affectations touchent le personnel de la catégorie des fonctionnaires (4 489) et celui de la catégorie du personnel professionnel (2 445). Le taux d'affectation le plus élevé se rencontre plutôt dans la catégorie des emplois supérieurs (540 vs 2 465 ou 21,9 %). Ceci ne surprend pas, étant donné les nombreux changements de titres enregistrés comme des affectations dans cette catégorie.

À l'inverse, les agents et les agentes de la paix et plus encore le personnel ouvrier connaissent peu de changements de postes à l'intérieur de leur organisme. Cela est dû au fait que, dans ces catégories, les tâches souvent très spécifiques rendent difficile un changement pour un poste équivalent.

2.2 La mutation

La mutation tient le deuxième rang en importance par rapport aux mouvements de mobilité horizontale et à l'ensemble des mouvements. On enregistre une moyenne d'environ 2 000 mutations à chaque année, pour un taux de mutation variant entre 4 et 5 %.

Les professionnels et les professionnelles connaissent les taux de mutation les plus élevés (839 vs 12 338 ou 6,8 %) même si, ici encore, la majorité des mutations touchent le personnel de la catégorie des fonctionnaires (1 141). Soulignons aussi la décroissance importante des mutations chez les agents et les agentes de la paix entre 1985-1986 et 1987-1988.

2.3 Le reclassement

Très peu de reclassements sont enregistrés à chaque année au système SAGIP. Ce faible volume produit des taux presque toujours inférieurs à 1 %. En outre, à l'examen des données, par catégorie ou au total, on ne note pas de continuité d'une année à l'autre.

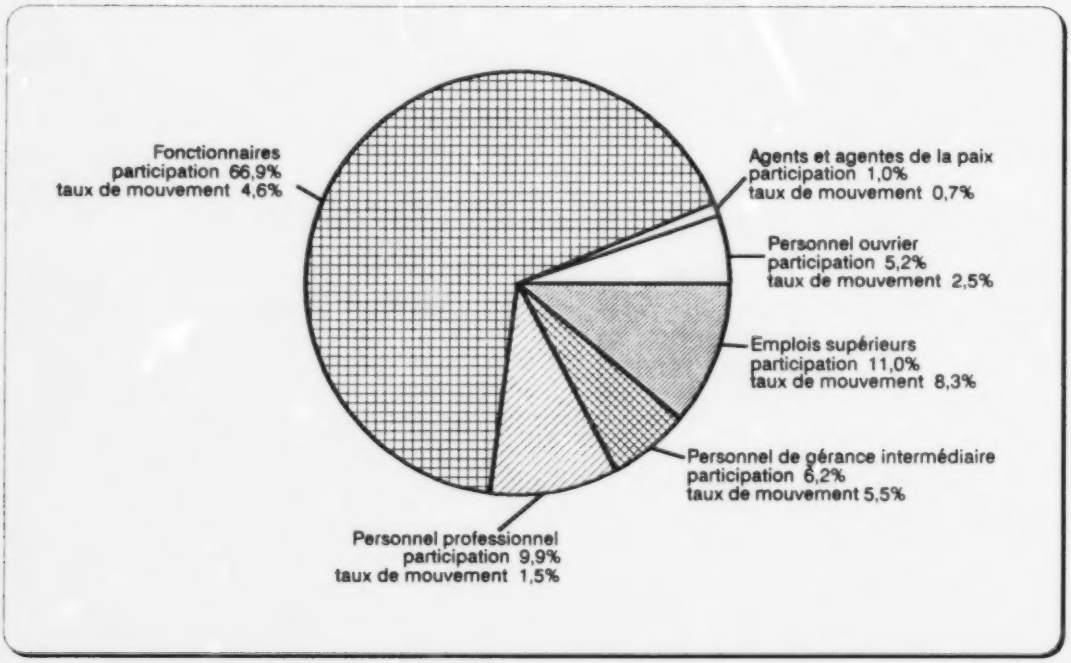
---

1 Le total des affectations inclut les changements de structure qui représentent un excédent d'environ 35 % par rapport aux seuls mouvements individuels.

3. LA MOBILITÉ VERTICALE

Le graphique II permet de constater que le personnel de la catégorie des fonctionnaires, précédemment impliqué dans 53,9 % des mouvements de mobilité horizontale, est responsable de 66,9 % des mouvements sur l'axe vertical. Cette fois-ci encore, la catégorie des emplois supérieurs est parmi celles qui détiennent les taux de mouvement les plus élevés. Cependant, la deuxième place est ici partagée entre la catégorie du personnel de gérance intermédiaire et celle des fonctionnaires.

Graphique II Mouvements relatifs à la mobilité verticale en 1987-1988 selon les catégories d'emploi



3.1 La promotion

La promotion constitue le principal mouvement de mobilité verticale. L'introduction de la promotion sans concours, en 1985, renforce encore cette situation: le nombre de promotions de ce type approcherait, depuis cette date, celui des promotions par concours[2]. La possibilité d'attribuer un niveau d'emploi supérieur par l'examen des tâches accomplies a ainsi changé le portrait de la promotion. On note en effet que le nombre de promotions de 443 en 1983-1984 et 623 en 1984-1985 a presque doublé en 1985-1986, atteignant 1 109; il est de 1 164 en 1986-1987 et de 1 637 en 1987-1988.

Les augmentations les plus importantes se retrouvent dans la catégorie des fonctionnaires et dans celle du personnel de gérance intermédiaire. La majorité des mouvements enregistrés à titre de promotions donnent lieu à des changements de corps d'emploi au sein d'une même catégorie d'emploi (692 ou 42,3 %). Les changements de classe (607 ou 37,1 %) viennent en deuxième place tandis que les changements de catégorie (337 ou 20,6 %) occupent la troisième et dernière place à cet égard.

Les promotions par changement de corps d'emploi ont toujours été plus importantes que les deux autres au cours des trois dernières années. Elles concernent, par ailleurs, presque exclusivement la catégorie des fonctionnaires (675 sur 692 en 1987-1988).

Depuis 1986-1987, les promotions par changement de classe ne sont pas plus importantes que celles occasionnées par changement de catégorie. Au cours des trois années examinées et de façon croissante, c'est dans la catégorie des fonctionnaires que l'on retrouve ce type de promotion en plus grand nombre (135 sur 320 en 1985-1986, 243 sur 401 en 1986-1987 et 417 sur 607 en 1987-1988). La catégorie des emplois supérieurs connaît également ce type de promotion et présente à cet égard un volume constant: 119 en 1985-1986, 110 en 1986-1987 et 115 en 1987-1988. Enfin, la catégorie de la gérance intermédiaire s'y distingue également, bien qu'à plus faible volume: 46, 38 et 65.

La majorité des promotions qui entraînent un changement de catégorie donnent accès à la catégorie du personnel professionnel, et ce, pour chacune des trois années examinées: 167 sur 353 en 1985-1986, 169 sur 341 en 1986-1987 et 137 sur 337 en 1987-1988. Les deux catégories de personnel d'encadrement drainent l'essentiel des autres promotions de ce type.

---

2 *CARDINAL, Laurent, LAPOINTE, Claire, NADEAU, André, Portrait de la promotion sans concours du 1er février au 31 octobre 1986, Office des ressources humaines, Gouvernement du Québec, 1987, 44 p.*

3.2 Les rétrogradations et les réorientations

Aucune tendance n'est observable dans l'évolution du nombre et de la répartition par catégorie des rétrogradations et des réorientations, sinon dans la catégorie des agents et des agentes de la paix où un changement lent et continu est perceptible. Ces variations permettent à la catégorie des agents et des agentes de la paix d'atteindre en 1987-1988 le niveau de celle du personnel ouvrier qui, depuis 1983-1984, partage avec la catégorie du personnel professionnel les taux les plus élevés à cet égard.

Dans l'ensemble, le volume des rétrogradations et des réorientations est encore plus faible que celui constaté en regard du reclassement. Au cours des cinq années répertoriées, son taux n'a pas dépassé 0,3 % (132 en 1983-1984, 117 en 1984-1985, 127 en 1985-1986, 139 en 1986-1987 et 156 en 1987-1988).

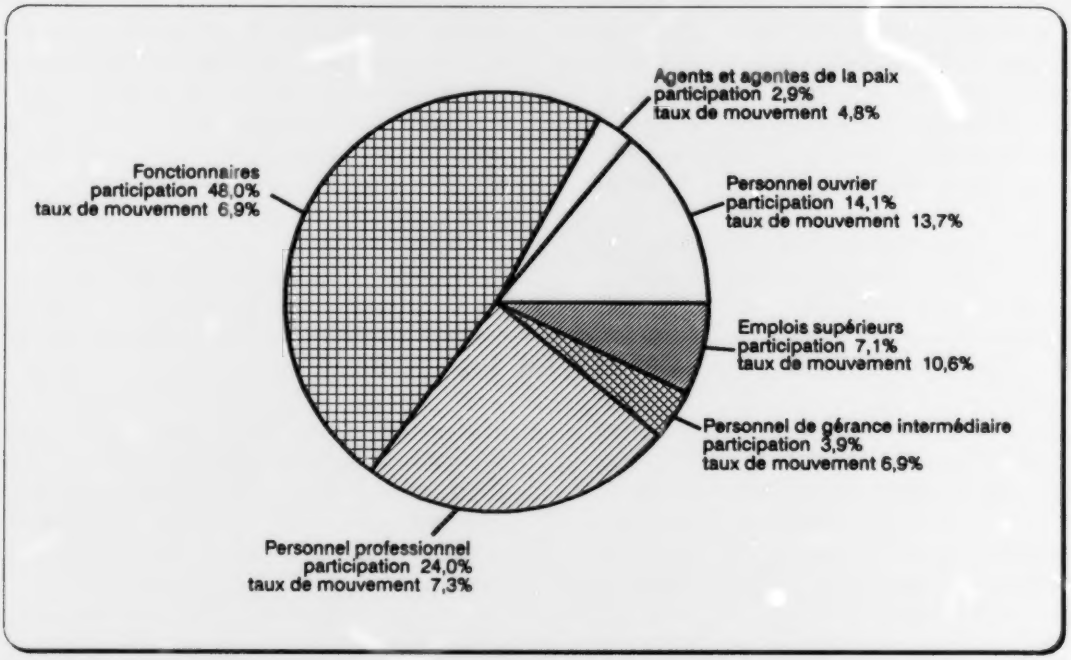
4. LA MOBILITÉ QUI TOUCHE LE MILIEU EXTERNE

L'effectif de la fonction publique du Québec connaît une décroissance ininterrompue depuis 1980. Ces baisses sont attribuables à des politiques de réduction budgétaire semblables à celles qu'on a pu observer dans plusieurs autres administrations publiques. Le nombre de départs a lui aussi diminué depuis les dernières années. Cela a eu pour effet de réduire le rythme de décroissance et d'occasionner une remarquable stabilité au total des mouvements qui touchent le milieu interne.

Depuis les trois dernières années, les volumes de mouvements touchant le milieu externe apparaissent stables chez les fonctionnaires et le personnel de gérance intermédiaire, tandis qu'on note des augmentations dans la catégorie des emplois supérieurs et dans celle des ouvriers et des ouvrières; des diminutions sont perceptibles dans les deux autres catégories, soit celle des agents et des agentes de la paix et celle du personnel professionnel.

Le graphique III permet de visualiser l'importance de chacune des catégories à l'égard de ces mouvements en 1987-1988.

Graphique III Mouvements impliquant le milieu externe en 1987-1988 selon les catégories d'emploi



4.1 Les entrées en fonction

Au cours de 1985-1986, la majorité des entrées en fonction ont lieu dans la catégorie du personnel professionnel: 771 sur 1 568. Tel n'est pas le cas en 1987-1988 où la majorité des entrées en fonction se font dans la catégorie des fonctionnaires, soit 864 sur 1 560, tandis que celles de la catégorie du personnel professionnel représentent moins du tiers de ces mouvements: 482 sur 1 560.

Les catégories de personnel d'encadrement affichent, à l'inverse, de très faibles taux de recrutement. Il s'agit, respectivement pour la catégorie des emplois supérieurs et pour celle de gérance intermédiaire, de 0,8 % et 0,2 % en 1985-1986, de 1,2 % et de 0,3 % en 1986-1987 et de 1,1 % et de 0,2 % en 1987-1988. On accède à ces deux catégories plutôt par promotion que par recrutement.

4.2 Les départs

Plus nombreux que les entrées en fonction, les départs de personnel sont aussi plus également répartis. En effet, tandis que le volume annuel des entrées avoisine 1 500, celui des départs dépasse 2 000, et le plus faible taux par catégorie y atteint quand même 3,3 %.

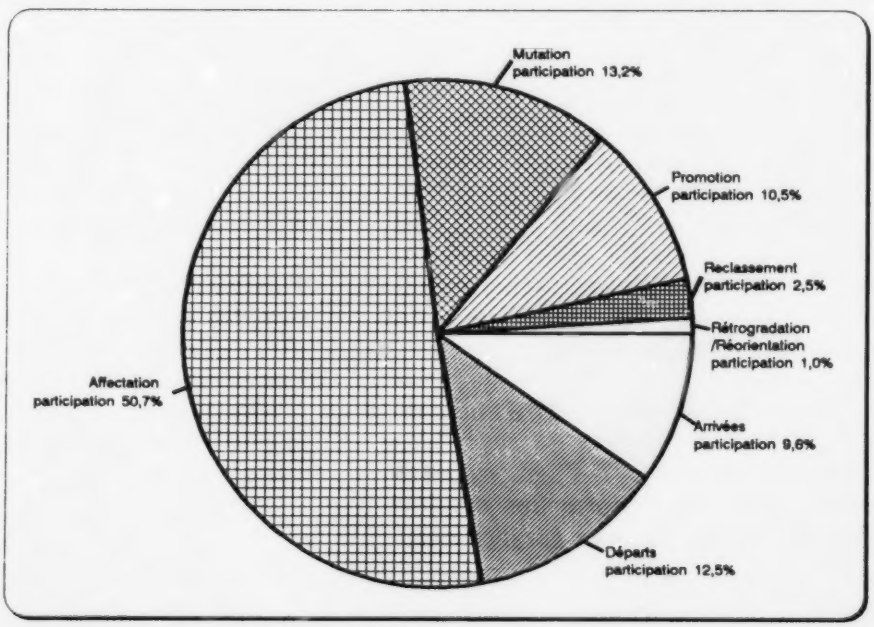
Le taux de départ le plus élevé se retrouve dans la catégorie du personnel ouvrier où, durant les trois années observées, près de 10 % de l'effectif quitte à chaque année. Les proportions atteintes dans les autres catégories sont de l'ordre de 3 à 4 %, à l'exception de celles de la catégorie gérance intermédiaire qui se situent à mi-chemin (6,5 %).

Les départs et les entrées en fonction tendent à s'équilibrer chez les fonctionnaires et le personnel professionnel, tandis que la plupart des mouvements que connaissent les autres catégories par rapport au milieu externe sont des départs.

5. LE PORTRAIT D'ENSEMBLE DE LA MOBILITÉ

Le graphique IV montre bien l'importance des mouvements relatifs à la mobilité horizontale par rapport à l'ensemble des mouvements. Cette mobilité est responsable des deux tiers des mouvements, comparativement aux arrivées et aux départs qui en totalisent un faible quart, et à la mobilité verticale qui, elle, n'assure que le dixième des mouvements de personnel.

Graphique IV Total des mouvements de personnel en 1987-1988 selon le type de mouvement



On constate également que trois catégories d'emploi connaissent tout l'éventail des mouvements possibles: les emplois supérieurs, les fonctionnaires et le personnel professionnel. Dans les trois autres catégories, la mobilité se résume à des affectations et des départs chez les agents et les agentes de la paix; à des affectations, des promotions et des départs dans la catégorie du personnel de gérance intermédiaire; et à des affectations, des arrivées et des départs chez le personnel ouvrier. Examinons maintenant le détail de chacune des trois premières catégories.

5.1 La mobilité dans la catégorie des emplois supérieurs

Les mouvements de mobilité horizontale sont les mouvements qu'on dénombre le plus souvent chez le personnel de la catégorie des emplois supérieurs. Mais, contrairement à ce qu'on observe dans les autres catégories, les mouvements de mobilité verticale y sont plus fréquents que les mouvements qui touchent le milieu externe à la fonction publique. Cela est dû au fait que cette catégorie, tout comme celle de la gérance intermédiaire, assure son fonctionnement de façon plus endogène que les autres catégories d'emploi.

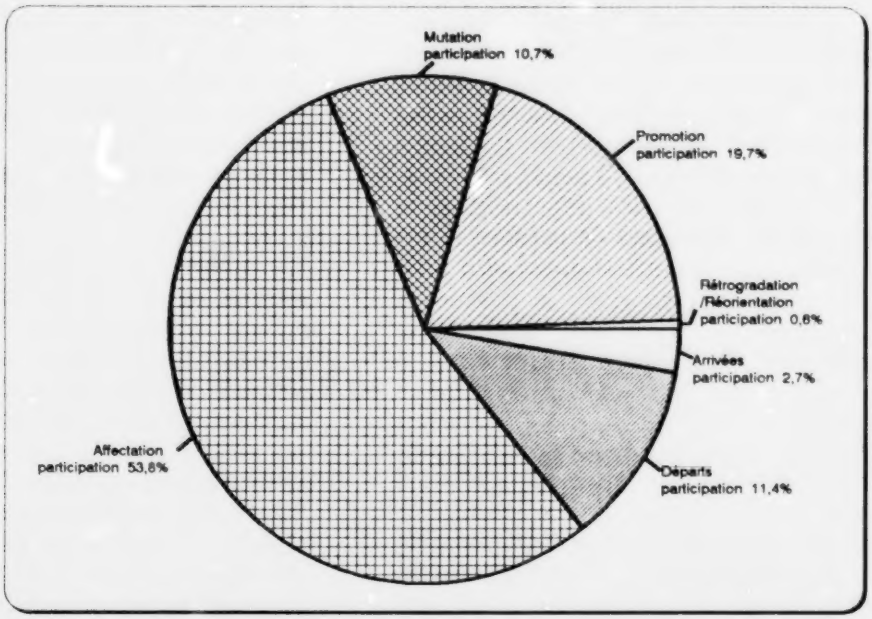
Les affectations les plus nombreuses se retrouvent chez les cadres supérieurs des classes III et IV. Deux raisons concourent particulièrement à ce phénomène: d'abord, le fait que ces cadres ont déjà acquis de l'expérience dans l'organisation et également, le grand nombre de postes et de personnes dans ces classes, comparativement aux classes I, II et V.

L'examen des mutations selon les classes amène sensiblement la même constatation: le grand nombre de postes et de personnes contribue, ici aussi, à la prépondérance des mutations chez les cadres supérieurs des classes III et IV. Dans ces cas néanmoins, les fluctuations annuelles se font sur de plus petits nombres que ce qu'on observe dans le cas des affectations.

Le taux de promotion le plus élevé se retrouve, en 1985-1986, à la classe IV des cadres supérieurs (12,5 %), en 1986-1987, à la classe I (10,0 %) et en 1987-1988, à la classe III des cadres supérieurs (11,5 %).

Le graphique V illustre l'importance des différents mouvements de la catégorie des emplois supérieurs en 1987-1988.

Graphique V Mouvements concernant la catégorie des emplois supérieurs en 1987-1988



5.2 La mobilité dans la catégorie des fonctionnaires

Près de 8 300 mouvements en 1986-1987 et plus de 8 800 mouvements en 1987-1988 ont été enregistrés dans la catégorie des fonctionnaires. Il s'agit du nombre le plus élevé de mouvements parmi toutes les catégories. Le personnel de soutien, par son nombre élevé de mouvements et la proportion significative de chacun d'eux, a ainsi une influence majeure sur le phénomène de la mobilité.

Un fonctionnaire sur trois connaît au moins un mouvement à chaque année. Il s'agit très souvent d'un mouvement de mobilité horizontale, plus particulièrement d'une affectation. On note cependant une croissance importante du nombre de mouvements de mobilité verticale depuis 1985-1986. En comparaison avec les mouvements touchant le milieu externe, qui sont stables dans l'ensemble, leur taux double au cours des trois dernières années, passant de 2,3 % en 1985-1986 à 3,9 % en 1986-1987 et à 4,8 % en 1987-1988.

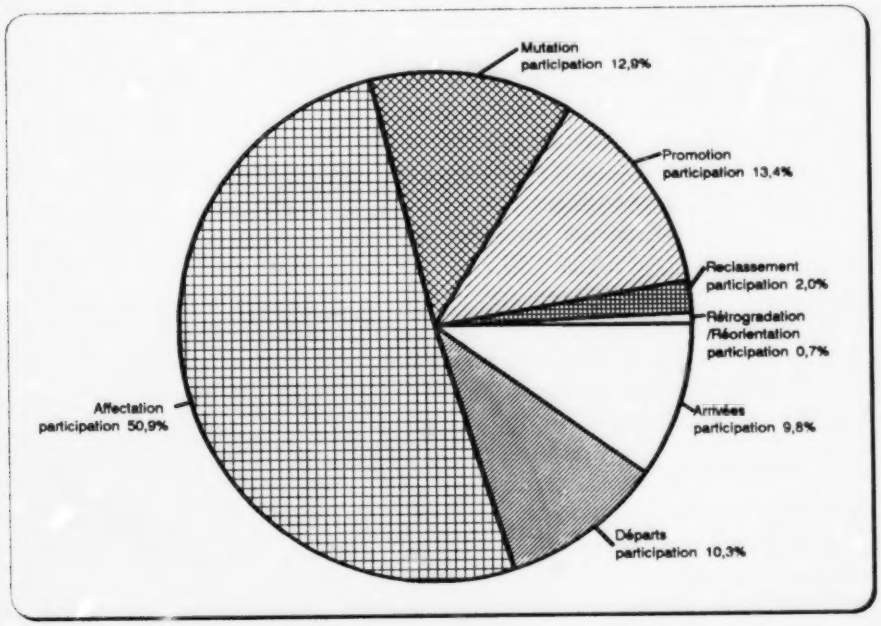
Les affectations touchent légèrement plus le personnel de bureau que les techniciens et les techniciennes, tandis que la grande majorité des mutations concernent la première sous-catégorie. Cette sous-catégorie est constituée majoritairement de personnel de secrétariat ainsi que d'agents et d'agentes de bureau pour qui un changement d'environnement modifie souvent très peu la nature des tâches à effectuer.

À l'inverse, la sous-catégorie des techniciens et des techniciennes présente les taux de promotion les plus élevés, bien qu'on note également une tendance à la hausse de ces mouvements chez le personnel de bureau.

L'augmentation du nombre d'entrées en fonction dans la catégorie des fonctionnaires est due essentiellement à l'augmentation des entrées en fonction de la sous-catégorie du personnel de bureau, tandis que la distribution des départs est à peu près égale dans chacune des sous-catégories.

Le graphique VI présente la répartition des mouvements enregistrés en 1987-1988 dans la catégorie des fonctionnaires.

Graphique VI Mouvements concernant la catégorie des fonctionnaires en 1987-1988



5.3 La mobilité dans la catégorie du personnel professionnel

L'analyse des taux des mouvements enregistrés dans la catégorie du personnel professionnel permet de constater qu'il s'agit de la catégorie dont le personnel connaît proportionnellement le plus de mouvements. Cette situation est due à son taux élevé de mobilité horizontale. Presque ex-aequo avec la catégorie des emplois supérieurs dans son taux d'affectation, elle obtient le taux le plus élevé de mutation.

Comme les affectations des professionnels et des professionnelles enregistrées à

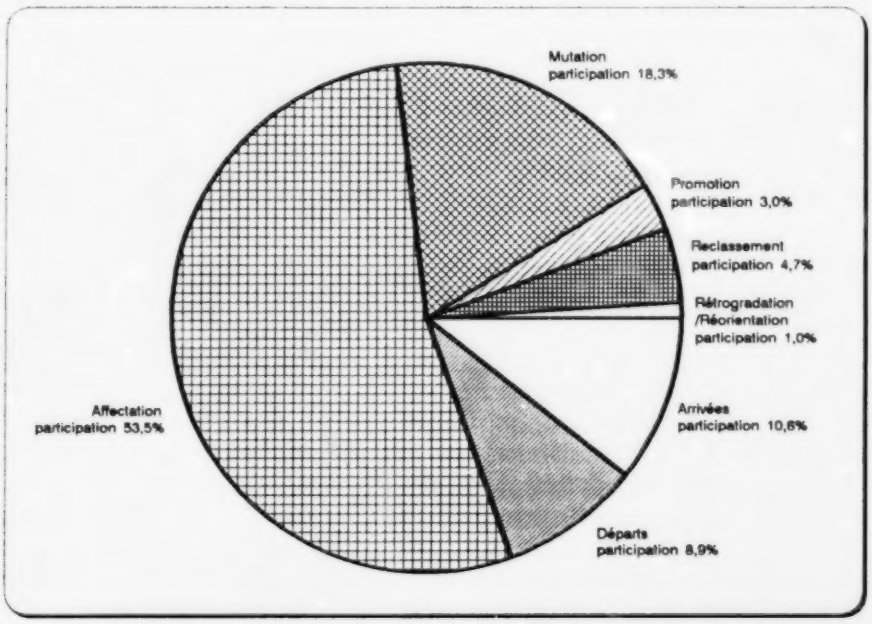
SAGIP sont plus rarement occasionnées par de simples changements de titres, comme c'est le cas chez les emplois supérieurs, on peut poser l'hypothèse que le taux d'affectation réelle du personnel professionnel est plus élevé.

Par corps d'emploi, les taux d'affectation les plus élevés se rencontrent chez les ingénieurs et les ingénieures, les agents et les agentes de recherche ainsi que les analystes de l'informatique. On remarque également que les mutations se retrouvent surtout dans quatre corps d'emploi: agents et agentes de gestion du personnel (14,3 %), agents et agentes d'information (13,9 %), agents et agentes de recherche et de planification socio-économique (10,4 %) et analystes de l'informatique et des procédés administratifs (12,2 %).

Enfin, 68,7 % des promotions de 1985-1986, 72,7 % de 1986-1987 et 68,1 % de 1987-1988 ont été vers les corps d'emploi suivants: agents et agentes de la gestion financière, analystes de l'informatique ainsi que attachés et attachées d'administration.

Le portrait d'ensemble des mouvements de la catégorie du personnel professionnel en 1987-1988 apparaît au graphique VII.

Graphique VII Mouvements concernant la catégorie du personnel professionnel en 1987-1988



CONCLUSION

Le portrait de la mobilité, à partir de l'analyse des mouvements enregistrés au système SAGIP, permet de constater que la mobilité horizontale est responsable des deux tiers des mouvements par rapport aux arrivées et aux départs, qui en totalisent le quart, et à la mobilité verticale, qui n'en assure que 10 %.

On observe également que plus d'une personne sur cinq connaîtrait à chaque année un mouvement de mobilité horizontale, d'après les données couvrant les deux dernières années.

La mobilité verticale s'accroît depuis les cinq dernières années et ce phénomène est probablement dû à l'introduction de la promotion sans concours en 1985-1986. On note aussi que la majorité des promotions consistent en des changements de corps d'emploi, par exemple, d'agent ou d'agente de bureau à technicien ou technicienne en administration. Par ailleurs, lorsqu'on observe un changement de catégorie d'emploi, la catégorie d'arrivée la plus fréquente est celle du personnel professionnel.

En ce qui a trait aux mouvements impliquant le milieu externe, le nombre total des arrivées et des départs est stable depuis les trois dernières années. Sous l'angle des catégories d'emploi, trois d'entre elles sont surtout touchées par la mobilité: la catégorie des emplois supérieurs, celle des fonctionnaires et celle du personnel professionnel.

Dans la catégorie des emplois supérieurs, la mobilité horizontale est la mobilité la plus fréquente comme c'est le cas dans les autres catégories; mais, contrairement à ces autres catégories, le taux de mobilité verticale y dépasse celui établi à partir des arrivées et des départs.

Près de 8 300 mouvements en 1986-1987 et plus de 8 800 en 1987-1988 ont été enregistrés dans la catégorie des fonctionnaires. Même s'il s'agit surtout de mouvements sur l'axe horizontal, on constate, dans cette catégorie, la montée graduelle de la mobilité verticale qui s'approche des taux de mobilité atteints par les mouvements qui touchent le milieu externe.

Chez le personnel professionnel, le taux de mobilité horizontale et celui des arrivées et des départs dépassent nettement ceux des catégories des emplois supérieurs et des fonctionnaires. Parmi les corps d'emploi qui se distinguent le plus à cet égard, citons les agents et les agentes de recherche ainsi que les analystes de l'informatique.

Tel est le portrait de la mobilité des employés de la fonction publique du Québec qui se dégage à partir des données enregistrées au système SAGIP au cours des dernières années. Il serait intéressant de poursuivre l'analyse afin de dresser le portrait de la mobilité de la fonction publique du point de vue de l'organisation elle-même.

Pour ce faire, il conviendra d'établir, à partir d'un certain nombre de critères, une grille d'évaluation du bien-fondé de chacun des mouvements, compte tenu des contextes dans lesquels ils se produisent.

Cette grille devra également permettre d'apprécier l'incidence de la mobilité sur l'offre et la demande de main-d'oeuvre des ministères et des organismes.

En d'autres termes, le nombre d'affectations est-il trop faible ou trop élevé par rapport à nos besoins? Devrait-on favoriser la mutation, jusqu'à quel taux et dans quelles situations? Qu'en est-il du nombre de promotions idéal lorsque l'effectif diminue? Dans cette optique, une telle réflexion s'inscrirait particulièrement bien dans le cadre d'un dossier de planification de main-d'oeuvre.

BIBLIOGRAPHIE

CARDINAL, Laurent, LAPOINTE, Claire, NADEAU, André, *Portrait de la promotion sans concours du 1er février au 31 octobre 1986*, Québec, Office des ressources humaines, Gouvernement du Québec, 1987, 44 p.

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC, *Application de la directive concernant l'utilisation du personnel d'encadrement supérieur en surplus*, Québec, Commission de la fonction publique, Gouvernement du Québec, 1988, 70 p.

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE ET DE LA PLANIFICATION, *Les ressources humaines spécialisées dans le domaine de l'informatique à la fonction publique du Québec*, Québec, Office des ressources humaines, 1988, 65 p.

DIRECTION GÉNÉRALE DU PERSONNEL D'ENCADREMENT, *Cadre général d'intervention en matière de développement de la Relève-cadre*, Québec, Ministère de la fonction publique, Gouvernement du Québec, 1982, 28 p.

DYER, Lee, *Careers in Organizations, Individual Plannify and Organizational Development*, Cornell University, New York, 53 p.

CASENEUVE, Jean, *Dix grandes notions de la sociologie*, Points, Paris, 1976, 243 p.

GAGNON, Lucie, *Les cadres supérieurs de la fonction publique: analyse de documents réalisés entre 1974 et 1988*, Office des ressources humaines, 1989, 33 p.

KAESTLI, G., JACOT, S.P., *La planification des carrières*, Revue économique et sociale, Vol. 40, 1982.

LALONDE, Claire, *Programmes de mobilité latérale pour les cadres intermédiaires et les spécialistes d'Hydro-Québec*, École nationale d'administration publique, Montréal, 1987, 169 p.

LELOUARN, Jean-Yves, *Planification des ressources humaines: Comment développer un système efficace*, École des hautes études commerciales, Montréal, 1986, 134 p. et annexes.

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, *La politique de mobilité concernant les cadres supérieurs*, Québec, Ministère de la fonction publique, Gouvernement du Québec, 1982, 7 p.

MORAN, Patrick et ROUILLARD, Lucie, *Le phénomène de la mi-carrière chez les cadres de la fonction publique québécoise (condensé d'une étude)*, Québec, École Nationale d'administration publique, 1982, 16 p.

NIGRO, Lloyd C. and KENNETH, J. Meier, *Executive Mobility in the Federal Service: A Career Perspective*, Public Administration Review, May-June 1985, pp. 291 à 295.

PEASON, William M., *Organizational Mobility among State Executives*, Review of Public Personel Administration, Vol. 5, No. 1, Fall 1984, pp. 57 à 67.

QUÉBEC, Commission Bisaillon, *Rapport de la Commission Bisaillon*, Québec, Gouvernement du Québec, 1982, 133 p.

QUÉBEC, Comité consultatif de la gestion du personnel, *La mobilité du personnel d'encadrement supérieur dans la fonction publique du Québec*, Québec, Gouvernement du Québec, 1982, 43 p.

QUÉBEC, Comité d'étude sur la gestion des cadres, *Rapport du Comité d'étude sur la gestion des cadres* (rapport Hendriks), vol. I et II, Québec, Gouvernement du Québec, 1975, 87 p. et 119 p.

QUÉBEC, Comité sur la gestion de la carrière des cadres supérieurs, *Rapport du Comité sur la gestion de la carrière des cadres supérieurs*, Québec, Gouvernement du Québec, 1987, 27 p.

QUÉBEC, Comité technique sur la rémunération et les conditions de travail des cadres supérieurs, *Rapport du Comité technique sur la rémunération et les conditions de travail des cadres supérieurs*, Québec, Gouvernement du Québec, 1987, 24 p.

RICH, Wilbur C., *Career Paths for Public Managers: Upward but Narrow*, Public Sector Career Paths, Personel, July-August 1984, pp. 24 à 33.

SIGELMAN, Lee and LOWERY, David, *The impact of Employee Mobility on Job Orientations in the Federal Service*, Public Personel Management Journal, 1985, pp. 41 à 50.

PARUTIONS PRÉCÉDENTES

1986, Janvier	Les cadres féminins et masculins retiennent-ils des comportements différents pour résoudre des problèmes de gestion?, par Jocelyn Poirier, Micheline Gamache, Michel Pépin et Yola Dubé. (Série Recherche)
1986, Septembre	Le sondage en milieu de travail: un outil au service de la gestion et du personnel, par Marie Poirier. (Série Recherche)
1986, Septembre	Validité d'un centre d'évaluation pour identifier les futurs-es cadres au gouvernement du Québec, par Gisèle Tourigny. (Série Recherche)
1986, Octobre	Éléments de définition: Les aspirations professionnelles, les valeurs, la motivation, les attitudes, la satisfaction au travail, par Marie Poirier. (Série Recherche)
1986, Décembre	Élaboration des normes physiques d'admission aux emplois de nature policière (synthèse de trois études), par Louis Cimon. (Série Recherche)
1987, Juin	Guide d'élaboration d'un questionnaire, par Claude Drapeau. (Série Guide Pratique)
1987, Décembre	Development of Physical Standards Admission to Police-type Jobs (synthesis of three studies), par Louis Cimon. (Série Recherche)
1988, Juin	L'absentéisme au travail: définition, mesure et gestion - Un document de référence à l'intention des gestionnaires et des directions de ressources humaines, par Claude Drapeau. (Série Recherche)
1988, Octobre	Répertoire des recherches, des études et des enquêtes en matière de gestion des ressources humaines à la fonction publique du Québec (1984 à 1988), Volume I, par Martine Gauthier et Denise Pelchat.
1988, Décembre	La carrière dans la fonction publique du Québec - Les systèmes, les mécanismes et les programmes pouvant l'influencer, par Doris Lapointe.
1988, Décembre	Guide concernant les demandes d'information dans le cadre d'un concours.
1989, Juin	L'embauche des personnes handicapées - Activité présentée au concours IRIS 1989 par l'ORH avec la collaboration du MMSR.

On peut obtenir des exemplaires de ces parutions en s'adressant à la:

Direction des services à la gestion
Office des ressources humaines
1039, de la Chevrotière - 28e étage
Québec (Québec)
G1R 5E9
Tél.: 649-3313